

Desempeño profesional en una escuela de tenis : *una aproximación desde la teoría de la autodeterminación*

Emilio Viuda Hernandez
Jesus Hidalgo Sanchez
Mariano Martínez Gómez
Coordinadores de Tennis Concept

Artículo recibido: 20 de agosto de 2012
Artículo aceptado: 24 de agosto de 2012

RESUMEN

En este artículo se hace un breve repaso sobre diversas teorías motivacionales aplicadas al ámbito laboral. Se hace mención especial a la Teoría de la Autodeterminación, que trata de explicar los efectos de determinados sucesos externos en la motivación. Si estos sucesos favorecen la creencia de que la persona controla los resultados y favorece un sentido de competencia, la motivación intrínseca aumentará, pero si por el contrario facilitan una sensación de incompetencia y falta de control, la motivación intrínseca disminuirá. Aquellas escuelas de tenis que deseen conseguir el máximo rendimiento de los técnicos y la satisfacción y el bienestar psicológico de estos, deben promover estrategias que aumenten la motivación intrínseca y las conductas auto reguladas. El que los técnicos estén altamente motivados y comprometidos con la escuela de tenis provocará una mayor calidad de la enseñanza y con ello una mayor satisfacción por parte del alumnado.

PALABRAS CLAVE

Teoría de la autodeterminación, motivación, necesidades psicológicas.

1. INTRODUCCIÓN

El papel de las personas dentro de las organizaciones ha sufrido transformaciones con el paso del tiempo. En un primer momento se hablaba de mano de obra, posteriormente de recursos humanos y en la actualidad se habla de personas, motivación, conocimiento, creatividad, innovación, etc. De esta forma se considera que el factor clave en las organizaciones son las personas, ya que estas poseen el conocimiento, la experiencia y creatividad para desempeñar su trabajo en la organización.

Hoy en día las empresas son conscientes de lo importante que es poseer una estructura altamente cualificada, con un alto grado de motivación, que sea capaz de llevar a cabo los objetivos fijados por la organización.

A lo largo del tiempo ha habido muchas teorías, que han tratado de determinar los factores que explican el comportamiento humano, su relación con los demás individuos y los elementos que satisfacen las necesidades de cada individuo.

Hoy en día sabemos que una de las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Hoy en día las personas valoran más, la flexibilidad laboral, la formación, la autonomía, los programas de apoyo, etc. En resumen se valora el buen ambiente laboral.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en buena parte la consecución de los objetivos empresariales. Más aún en el deporte del tenis, ya que si se quiere motivar al alumnado, el profesorado deberá de estar altamente motivado.

2. LA MOTIVACIÓN HUMANA

El comportamiento humano es un comportamiento finalista o motivado. Las personas hacen las cosas por una razón determinada, tiene uno o varios motivos para llevar a cabo sus acciones. Así el motivo podemos definirlo como un estado interior presupuesto de un organismo, con el fin de explicar sus elecciones y conductas orientadas hacia metas. Desde un punto de vista subjetivo es un deseo o anhelo. Este motivo puede ser desencadenado por estímulos externos o se puede dar internamente en los procesos de razonamiento de la persona. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Hay que diferenciar entre motivación intrínseca y extrínseca. En el caso de la motivación intrínseca la motivación proviene de la actividad en sí misma, p.e un hobby. En el caso de la motivación extrínseca la actividad se lleva a cabo para obtener recompensas externas, dinero, reconocimiento, etc.

En el área de la psicología de las organizaciones hay dos cuestiones básicas que interesan:

1.- Conocer las necesidades básicas que motivan el comportamiento de las personas, por consiguiente interesa saber que motiva a la persona.

2.- Saber en qué medida las personas son diferentes en cuanto a su motivación.

Es interesante saber cómo cambian los diferentes procesos de motivación de unas personas a otras, con lo que conlleva diferentes pautas de comportamiento.

De esta manera se puede dividir en dos grandes bloques las teorías que tratan de explicar la motivación en el ámbito organizacional y de trabajo.

1.- Teorías centradas en el contenido. Estas tratan de averiguar todas aquellas variables que influyen sobre el comportamiento. Se puede mencionar la Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow, Teoría de Herzberg y Teoría de las necesidades de Aldefer con su modelo ERG.

2. Teorías centradas en el proceso. Estas tratan de explicar cómo se interrelacionan las variables que motivan. Estas tratan de explicar la persistencia en el esfuerzo, la dirección, etc. Aquí se puede incluir la Teoría de la expectativa de Vroom y el modelo de expectativa de Porter y Lawer.

Hay que tener en cuenta que las teorías basadas en el contenido se centran en la base psicobiológica de la motivación, es decir su componente innato de la motivación. Las teorías basadas en el proceso, se centran en la importancia de los factores de aprendizaje y los factores de cognitivos, es decir en los motivos físicos o psíquicos a los que responde la conducta del ser humano.

A continuación se mencionaran de forma muy resumida estas Teorías

2.1. TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

En esta teoría Maslow (1943) formula una jerarquía de necesidades humanas, y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, (parte inferior de la pirámide) los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, (parte superior de la pirámide

). (Figura 1)

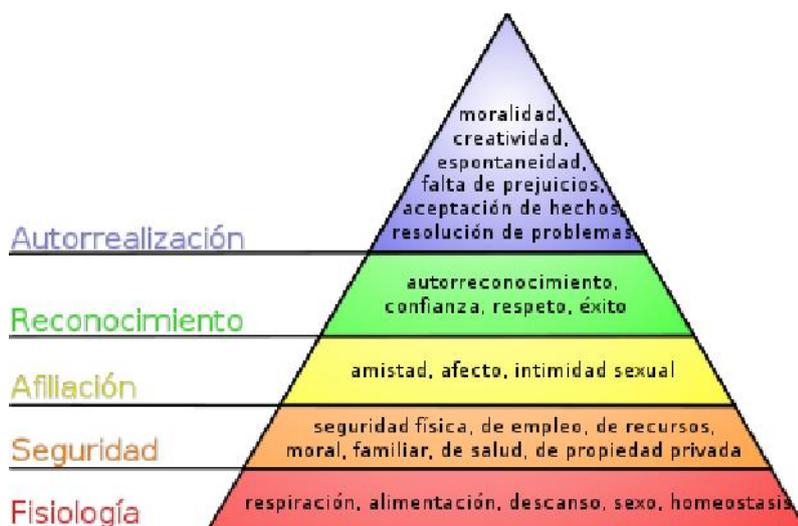


Figura 1. Pirámide de Maslow

2.2. TEORIA DE HERZBERG

Propuso la Teoría conocida como dos Factores. Según esta Teoría las personas están influidas por dos factores:

- La satisfacción, que generalmente viene dada por los factores de motivación. Son Logros, Reconocimiento, Responsabilidad, Promoción, Independencia Laboral.
- La insatisfacción, que viene dada por factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados causan insatisfacción. Estos son: Sueldos y Beneficios, Política de la empresa y su organización, Relación con los compañeros, Status, Seguridad Laboral, Crecimiento, supervisión y Ambiente físico. Estos factores se encuentran en el medio ambiente y quedan fuera del control de los trabajadores generalmente.

2.3. MODELO ERG EXISTENCIA, REALIZACION Y CRECIMIENTO DE ALDEFER

Propuso un modelo con tres niveles:

- 1er nivel. Necesidades de existencia, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Las personas buscan satisfacer sus necesidades económicas, de seguridad laboral.
- 2º nivel. Necesidades de Relación. Es el nivel medio. En este nivel las personas buscan sentirse entendidos y aceptados por todos los miembros de la organización, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo.
- 3er nivel. Necesidades de crecimiento. Llegado a este nivel las personas buscan la necesidad de desarrollar sus habilidades, haciendo referencia a la autoestima y a la autorrealización.

2.4. TEORIA EXPECTATIVA DE V.VROOM

Esta Teoría trata de explicar las diferencias entre las personas y los puestos de trabajo. Propone que la motivación es el producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y las expectativas de que sus metas se cumplan.

La teoría defiende que la motivación depende de:

1. Expectativa que tiene la persona sobre la relación entre el esfuerzo y rendimiento.
2. Instrumentalidad que se refiere a la relación percibida entre el

rendimiento y el alcance de las recompensas

3. Valencia que se refiere a la importancia que la persona asigna a la recompensas.

Como se ha visto con anterioridad, han sido muchos los autores que han tratado el tema de la motivación, con el fin de dar respuesta sobre aquellos factores que componen y motivan el comportamiento humano. De ello se deduce que muchas veces las personas se mueven por motivos externos, como las recompensas, las evaluaciones u opiniones de los demás, etc. De todas maneras las personas muchas veces se ven motivadas internamente, bien por intereses, curiosidades, etc, que pueden hacer que las personas mantengan la pasión y los esfuerzos por el desempeño del trabajo.

2.5. TEORIA DE LA AUTODETERMINACION

De ahí que la Teoría de La Autodeterminación de Ryan y Deci (1985) adquiera una gran importancia para nosotros. Esta teoría es una macro-teoría de la motivación que tiene relación con el desarrollo de las personas en los contextos sociales. La teoría analiza el grado en que las conductas humanas son volitivas o autodeterminadas, es decir, el grado en que las personas realizan sus acciones al nivel más alto de reflexión y se comprometen en las acciones con un sentido de elección (Deci y Ryan, 1985). Esto es, el grado en que las personas realizan sus acciones de forma voluntaria, por propia elección (Carratalá, 2004). Está enfocada en identificar las condiciones que deben darse en el contexto social de los trabajos para facilitar los procesos naturales orientados hacia la satisfacción de nuestras necesidades psicológicas básicas fundamentales, la auto-motivación y el desarrollo psicológico saludable. La TAD se compone de cuatro mini-teorías que tratan de explicar los conceptos motivacionales basados en los fenómenos que surgieron en los estudios de laboratorio y de campo.

- a) **Teoría de la Evaluación Cognitiva**, que trata del problema de las recompensas. Tiene como objetivo especificar los factores que explican la variabilidad de la motivación intrínseca. En relación con el trabajo, hace referencia a como las recompensas, controles interpersonales, evaluaciones bajo presión, metas impuestas y amenazas, tienen sus efectos sobre la motivación intrínseca, aumentándola o disminuyéndola.

Deci y Ryan (2000) sostienen que los desafíos óptimos, la

retroalimentación que promueva la eficacia y la libertad tienden a aumentarla, aunque es recomendable que vayan acompañadas de una sensación de autonomía. Sin embargo las amenazas, las fechas tope, las evaluaciones bajo presión y las metas impuestas disminuyen la motivación intrínseca.

b) **Teoría de la Integración Orgánica**, que trata sobre el continuum de la motivación. Este continuo de la motivación abarca desde la conducta no-auto determinada hasta la conducta auto- determinada. En este continuo de una conducta a otra se dan tres tipos de motivación:

1.- Intrínseca, siendo esta la más auto-determinada, entendiéndola como la participación de las personas en diversas actividades por el hecho de la satisfacción o placer que les proporciona la participación en dichas actividades.

2.- Extrínseca, representando esta el menor grado de motivación. Esta se da cuando las personas realizan ciertas actividades que no tienen un fin específico, si no que son empleadas como medios para conseguir ciertos fines y resultados.

3.- La desmotivación o a motivación que se encontraría en el otro extremo.

c) **Teoría de la Orientación de Causalidad** que detalla las diferencias individuales en las tendencias de las personas hacia conductas auto-determinadas y hacia la orientación del ambiente en las formas que apoyan su auto-determinación. Deci y Ryan (1985) señalan tres tipos de orientaciones.

1.- Orientación de control en la que las personas realizan la conducta porque creen que deben hacerla. Son muy importantes las recompensas y la aprobación.

2.- Orientación de autonomía en la que las personas poseen un alto grado de capacidad de elección, iniciación y regulación de la conducta. Están intrínsecamente motivados y llevan a cabo sus conductas apoyándose en sus intereses y metas personales.

3.- Orientación impersonal se da en las personas que tienden a pensar que son incapaces de regular su conducta para conseguir los resultados

deseados. Generalmente se sienten incompetentes e incapaces de controlar las situaciones.

- d) **Teoría de las Necesidades Básicas** , que se definen como algo innato, universal y esencial para la salud psicológica y el bienestar. Esta teoría sostiene que son tres las necesidades básicas (autonomía, competencia y relación), que se dan en todas las personas sin tener en cuenta el género, grupo o cultura. Sostiene que en la medida en que las necesidades son satisfechas las personas funcionaran eficazmente y se desarrollaran de manera saludable, pero si estas necesidades no son satisfechas las personas presentarán funcionamiento no óptimo.

En la TAD las necesidades se consideran los mediadores psicológicos que van a influir en los tres tipos de motivación, que a su vez van a influir en la personalidad, los aspectos sociales y afectivos, etc. Las tres necesidades básicas que tiene que satisfacer la persona son:

1. Necesidad de Competencia que se refiere a la necesidad de ejercitar nuestras habilidades y mejorarlas (Harter 1978).
2. Necesidad de Autonomía que se refiere a la necesidad de las personas de tomar sus propias decisiones (Deci 1985).
3. Necesidad de Relación que se refiere a la necesidad de conectarnos con otros seres humanos y sentirnos socialmente aceptados (Baumeister y Leary, 1995).

3. MODELO DE ORGANIZACIÓN

La empresa tiene como objetivos:

1. Ofrecer una formación integradora a nuestros alumnos, centrada en el ámbito de las ciencias que participan en la evolución del deporte formativo y profesional.
2. Organizar, planificar, interpretar y evaluar los diferentes parámetros que ayuden a optimizar la práctica deportiva de nuestros alumnos.
3. Ofertar a cada uno de nuestros alumnos aquella formación que se ajuste a sus intereses y al de sus familias, contemplando tanto la vía



recreativa, la higiénica o la de rendimiento.

4. Orientar las carreras de los deportistas desde sus inicios.
5. Formar a los técnicos en ámbitos científicos.
6. Crear una base de datos de deportistas, que permita contrastar continuamente los resultados.

Para ello era muy importante contar con buenos técnicos, que es en el aspecto en el que nos vamos a centrar y antes de entrar en materia, creemos oportuno reseñar que el estilo de dirección que se adopta en nuestra empresa es un estilo participativo en el que se da la participación y expresión de ideas constantemente.

A la hora de seleccionar los técnicos que iban a formar parte de nuestra empresa, buscamos gente con un buen nivel tenístico, tanto en cuanto a nivel de juego como a formación como técnica, pero a su vez buscamos gente emprendedora, con ganas de aprender, que posea habilidades sociales y comunicativas y que sientan pasión por la enseñanza del tenis.

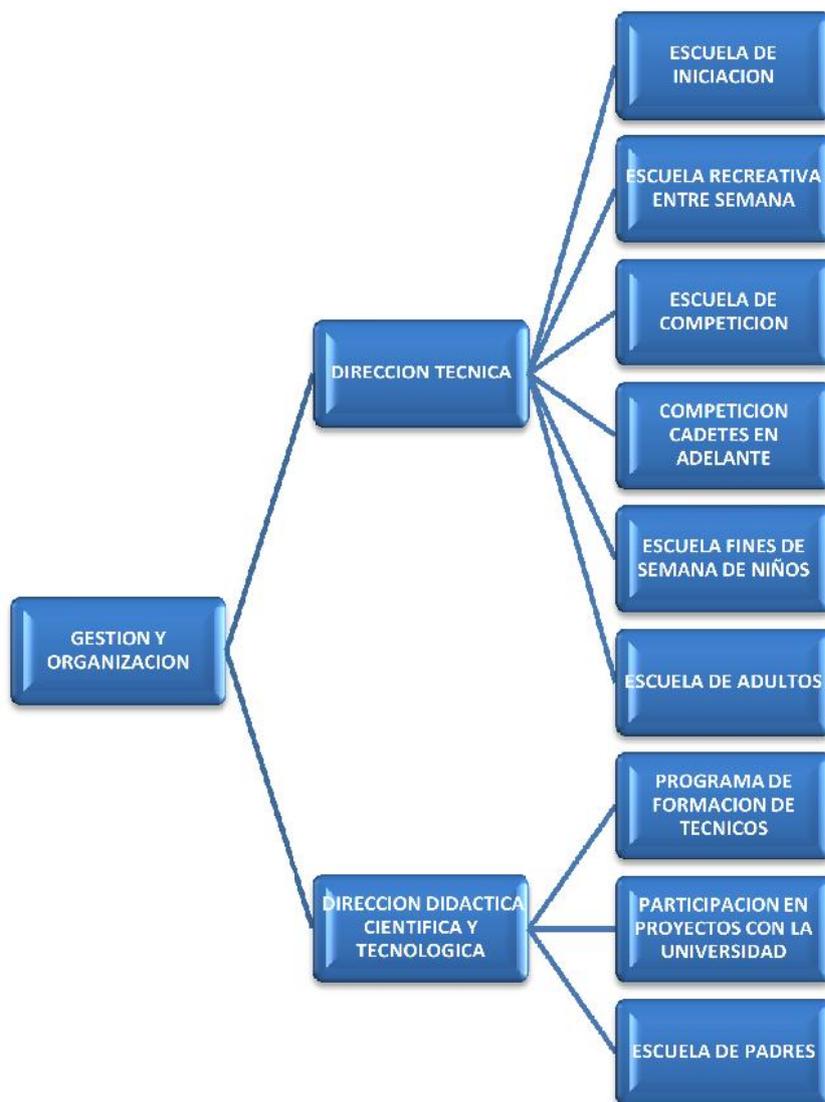
Una vez seleccionados los técnicos mediante entrevistas y prácticas en la escuela y teniendo el grupo de técnico al completo la forma de empezar la organización fue la siguiente:

En una primera reunión con todo el grupo de trabajo se les pidió:

1. Elaborar unos horarios para la escuela de tenis
2. Realizar un listado de objetivos.
3. Realizar unas fichas para utilizar en la escuela, tanto de asistencia como de programaciones.
4. Realizar un cronograma de reuniones y horarios de asistencia.
5. Elaborar un calendario de competiciones a realizar en el club.
6. Elaborar un calendario de evaluaciones a realizar dentro de la escuela.
7. Realizar un protocolo de traslado de información.

A la semana siguiente, cada técnico aportó todo lo solicitado anteriormente, y de una manera consensuada, todos los puntos citados anteriormente quedaron resueltos. De esta manera cada técnico aportó, fichas, ideas, en definitiva trabajo e ilusión a la organización. Así mismo los técnicos se sintieron parte de la escuela y del proyecto que se quería llevar a cabo, ya que ellos habían contribuido a su realización.

El organigrama quedo de la siguiente manera



Una vez realizado el organigrama, se fue nombrando a los responsables de los diferentes niveles, también de forma consensuada, esta vez participando más la dirección de la escuela ya que por experiencia tratamos de asignar a los técnicos más apropiados a los diferentes niveles.

Se mantuvo una reunión con cada responsable y se fijaron de común acuerdo las **funciones a desempeñar**. Estas fueron:

1. Cumplir la programación establecida.
2. Controlar la asistencia a los entrenamientos y a las competiciones
3. Informar del seguimiento de las programaciones a los alumnos y familiares.
4. Responsabilizarse del uso de material y su posterior almacenaje.

5. Informar de las actividades a realizar en cada trimestre por el club.
6. Transmitir la información susceptible de ser publicada en la web a los directores técnicos para su posterior edición.

De esta manera las funciones de **la dirección técnica** fueron:

1. Coordinar las diferentes escuelas del club.
2. Controlar el cumplimiento de todos los procesos establecidos,
3. Velar por el buen aprovechamiento y uso del material e instalaciones.
4. Establecer los calendarios de práctica y competición de las diferentes escuelas.
5. Distribuir al alumnado en sus niveles correspondientes y establecer horarios.
6. Organizar eventos recreativos y deportivos en las diferentes escuelas.
7. Gestionar las licencias federativas.
8. Organizar los equipos del club en todas las categorías.
9. Organizar los calendarios de reuniones con los padres y alumnos, así como establecer las horas de consultas sobre aspectos relacionados con el tenis.
10. Actualizar la página web del club, en la sección de tenis, con todas aquellas noticias que sean de interés general.

Como se puede apreciar muchas de las funciones que tenía que realizar la dirección técnica habían sido previamente consensuadas y establecidas con todos los técnicos que formaban parte de la escuela. La dirección simplemente tenía la función de llevar a cabo lo establecido previamente por todo el equipo. Con todo ello a la hora de llevar a cabo las labores encomendadas, cada técnico las veía como algo suyo, no como algo impuesto desde la organización, con lo que su motivación intrínseca aumentaría.

Con el fin de que los técnicos puedan desarrollar sus necesidades se siguieron una serie de pautas, de esta manera para desarrollar sus competencias, se les invita a desarrollar sus propios ejercicios y a llevarlos a cabo sin ningún miedo a equivocarse, ya que en la formación que se les imparte se les indica que el error forma parte del

juego del tenis, y equivocarse es algo que se puede dar. Así mismo la formación que se imparte a los técnicos, así como la que ellos adquieren por si mismos hacen que se sientan más competentes. Se utiliza mucho los feedbacks positivos, siempre alentando el esfuerzo y la creatividad a la hora de realizar su trabajo. Al final lo que buscamos es que cada técnico perciba que puede manipular sus programaciones, clases de tenis, organización del material, etc y que esta manipulación ejerza un efecto en su entorno, dándose así la máxima expresión de competencia. Un aspecto muy importante para conseguir satisfacer la necesidad de competencia es la retroalimentación positiva. Esta puede provenir de varias fuentes, de la propia tarea que se realiza, p.e cuando se consigue cambiar una empuñadura errónea; de la evaluación que hacen otros del propio rendimiento, p.e cuando la dirección evalúa el trabajo realizado por los técnicos, y de la comparación del rendimiento actual en comparación con el pasado.

Con el fin de desarrollar su autonomía, cada técnico planifica sus sesiones de trabajo adecuándolas al nivel de los alumnos, pudiendo utilizar diferentes metodologías. Así mismo pueden variar sus programaciones si lo consideran conveniente. En este caso cuando los técnicos perciben que pueden elegir y que pueden realizar lo elegido se sienten agentes causales de sus conductas (en otra terminología se sienten el “origen “ DeCharms 1984).

Para fomentar una buena relación se suelen realizar reuniones periódicas para comentar todos aquellos aspectos relacionados con la escuela de tenis. Aparte de esto se fomentan actividades lúdico-deportivas entre todos los técnicos. Así mismo es habitual quedar para comer o cenar periódicamente. Está



demostrado que las personas son más eficaces, resisten mejor el estrés y soportan mejor las dificultades cuando poseen relaciones interpersonales y emocionales positivas frente a cuando no poseen dichas relaciones (Ryan, Stiller y Lynch 1994). Para satisfacer la relación es muy importante que los demás, a nivel individual o el grupo, muestren que están interesados o les parezca importante nuestro “ yo”. En este sentido todos tratamos de cuidarnos mutuamente.

Todos estos puntos expuestos se traducen en un alto nivel de compromiso de los técnicos con la escuela de tenis, lo que redundará en una mejor calidad de la

enseñanza. También comentar que el grado de satisfacción de los técnicos es elevado, así como el de todos nuestros alumnos, cerca del 95% manifiestan estar muy satisfechos.

Los técnicos en cuanto a autonomía en el desempeño de las tareas muestran un alto grado de satisfacción, ya que participan en la toma de decisiones, son capaces de auto-evaluar su trabajo al tener asignados unos grupos, y como se realizan test y cuestionarios periódicamente, reciben información sobre el desempeño de sus tareas. También son capaces de efectuar el trabajo sin necesidad de que se le ordene, ya que cada uno tiene autonomía para realizarlo y conoce perfectamente la planificación.

En cuanto a la relación muestran también un alto grado de satisfacción, ya que existe un alto grado de cooperación entre todos los técnicos, a menudo se trabaja en equipo, ya que es algo que se fomenta desde la dirección y también obtienen ciertas recompensas. Las más utilizadas suelen ser de carácter formativo (se le invita a participar en cursos, seminarios o simposiums de su interés).

También se da una buena percepción del ambiente laboral.

4. CONCLUSIONES

Si bien es cierto que el presente artículo no tiene una base científica sólida, muchas de las teorías descritas han sido estudiadas y contrastadas científicamente, a la vista de los numerosos trabajos realizados.

Como hemos visto la motivación es una variable crucial para producir cambios en las conductas. Por eso es muy importante que las en las escuelas de tenis se proporcionan las condiciones necesarias para que los técnicos consigan su desarrollo personal, mediante el cual puedan mejorar en todos los aspectos. Es muy importante que los técnicos se sientan parte de la escuela y con un alto grado de compromiso.

El control excesivo, los desafíos no-óptimos, las malas relaciones interpersonales, etc provocan carencia de iniciativa y responsabilidad. A parte provocan estrés negativo, ansiedad y psicopatología. Utilizando estas formas de dirección lo que se va a conseguir es que los técnicos pierdan interés y con ello motivación, así como anular su creatividad.

Así mismo la formación para los técnicos es muy importante, pero no solo en cuestiones técnicas o tácticas, sino en comunicación, psicología social y evolutiva, fundamentos fisiológicos, etc.

Para aquellas direcciones de escuelas de tenis, que quieran facilitar la motivación, el compromiso en el trabajo, el esfuerzo, etc, es de vital importancia que conozcan aquellos aspectos esenciales de la motivación y de la experiencia positiva.

Por consiguiente establecer las condiciones favorables para cubrir las necesidades psicológicas básicas, redundara en un mayor compromiso y se facilitarían tanto la mejora de los resultados, como el bienestar psicológico de las personas, a su vez, esta mejora se verá reflejada en una mayor satisfacción de los alumnos.

5. BIBLIOGRAFÍA

1. Alderfer. P. C.: (2010) "The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods" Oxford University Press.
2. Deci, E.L y Ryan, R.M.: (1985) "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior" , New York, Plenum
3. Deci, E.L y Ryan, R.M.: (2000) "The what and the why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, (pp.227-239).
4. Deci, E.L y Ryan, R.M.: (2000) "Self- determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being". *American Psychologist*. (pp.
5. DeCharne, R.C.: (1968) "Personal causation: internal affective determinants of behavior". New York. Academic Press.
6. Herzberg, F.: (1993) "The motivation to work" New York, Wiley.
7. Maslow,A.: (1972) " El hombre autorrealizado", Ed: Kairos.
8. Moreno, M.J.A.: (2007) "Motivación, autoconcepto físico, disciplina y orientación disposicional en estudiantes de educación física
9. Moreno, J. A., y Martínez, A. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico-deportiva:
10. Fundamentos e implicaciones prácticas. Cuadernos de Psicología del Deporte, 6(2), 39-54.